

Centro de servicios compartidos “Recurso humano y productividad”

Lina Mercedes Marín Marín

Trabajo de grado para optar por el título de Magíster en Administración con Énfasis en Gerencia
de Desarrollo Humano

Asesora: Glenny María González Ruiz

Universidad EAFIT

Escuela de Administración

Medellín

2016

Contenido

Resumen.....	5
Introducción.	7
1. Situación en estudio-problema.....	9
2. Objetivos	¡Error! Marcador no definido.0
General.....	¡Error! Marcador no definido.0
Específicos.	¡Error! Marcador no definido.0
3. Marco conceptual.....	¡Error! Marcador no definido.1
4. Método de solución	¡Error! Marcador no definido.1
5. Presentación y análisis de resultados	¡Error! Marcador no definido.2
5.1 Centros de servicios compartidos hoy.	22
5.2 Etapas de los centros de servicios compartidos.	27
Visión.....	27
Factibilidad.....	28
Implementación.....	29
Cambio.....	32
Optimización.....	35
5.3 Beneficios.....	38
5.4 Costos.....	39

6. Conclusiones.....	40
-----------------------------	-----------

Referencias.....	42
-------------------------	-----------

Lista de figuras

Figura 1. Su organización ¿impone el uso de servicios compartidos o es opcional?.....	23
Figura 2. ¿Por qué las unidades del negocio optan por los servicios compartidos?	23
Figura 3. ¿Cómo está asignado el gasto en tecnología en sus CSC?.....	24
Figura 4. ¿Cuál es su porcentaje anual de rotación por CSC?.....	25
Figura 5. Localización de los CSC en el mundo.	25
Figura 6. Centro de servicios compartidos y grado de penetración en las industrias.	26
Figura 7. ¿Cuáles funciones están en los centros de servicios compartidos?.....	26
Figura 8. Los centros de servicios compartidos agregan una nueva dimensión e importancia a la estructura de las organizaciones.....	28
Figura 9. Diseño del modelo de los centros de servicios compartidos.....	30
Figura 10. Proceso de construcción de impulso organizacional.....	33
Figura 11. ¿Qué está incluido en sus acuerdos de nivel de servicio?.....	36
Figura 12. ¿Cuáles serán las prioridades estratégicas para las organizaciones de servicios compartidos?.....	37
Figura 13. Impacto positivo de los servicios compartidos.....	38

Resumen

Esta investigación describe los centros de servicios compartidos como herramienta fundamental para las organizaciones, que buscan soluciones tanto para optimizar los modelos de negocio como obtener ahorros en costos.

Se planteó una investigación cualitativa con un diseño descriptivo, utilizando la entrevista como técnica de recolección de información; para el análisis se visitaron dos empresas pertenecientes a diferentes sectores de mercado y se consultaron las principales fuentes de apoyo en internet.

Este ejercicio académico profesional se presenta así: se revisaron los aspectos técnicos y administrativos más relevantes para ser tenidos en cuenta en la construcción de un centro de servicios compartidos; la información obtenida permitió proyectar el modelo de un centro de servicios compartidos en diferentes fases de implementación, lo cual permitió evaluar beneficios, ventajas, desventajas y factores críticos de éxito significativos, que evidenciaron que estos centros pueden ser elegidos como una alternativa de globalización y estrategia de negocio.

Palabra claves

Centros de servicios compartidos, estandarización de procesos, productividad, reducción de costos, calidad de servicios.

Abstract

This research describes the shared service centers as a fundamental tool for organizations seeking solutions to optimize both business models as well as obtaining cost savings.

Qualitative research with descriptive design was implemented, using the interview as a technique for data collection. For the analysis, two companies belonging to different market sectors were visited; the main sources of support were researched in the internet.

This professional academic year is presented as follows: the most relevant thing to be taken into account in the construction of a shared service center was the review of both technical and administrative aspects. The information obtained allowed us to project the model of a shared services center at different stages of implementation, which allowed us to evaluate the benefits, advantages, disadvantages and critical factors of significant success. This showed that these centers can be chosen as an alternative to globalization and business strategy.

Key words

Shared service centers, Standardization of processes, Productivity, Cost reduction, Quality of service.

Introducción

Los centros de servicios compartidos son un soporte que brinda soluciones, optimiza procesos, perfecciona modelos de negocio, reduce costos y errores. Las empresas en busca de cumplir los estándares globales que hoy la economía exige, han encontrado este modelo como herramienta para mejorar la prestación de servicios dentro de una estructura organizacional.

El modelo de centro de servicios compartidos se caracteriza por unificar tareas administrativas altamente operativas y transaccionales, que buscan además estandarizar procesos y funciones. Muchas empresas han venido adoptando este modelo, en especial, en las áreas de soporte de las demás áreas del negocio, para que estas solo se enfoquen en la consecución de los objetivos estratégicos.

Las empresas que quieran implementar este modelo deberán tener claro sus necesidades, contar con los recursos, las herramientas claves recomendadas y utilizadas por otros centros de servicios compartidos, que le sirvan para diseñarlo, implementarlo y consolidarlo. Su éxito dependerá de una buena elección de los procesos que se administrarán.

Hoy, los centros de servicios compartidos están tomando mucha fuerza entre las empresas alrededor del mundo, como una estrategia para poder alcanzar grandes objetivos dentro de la organización. Desde medianas empresas hasta las más grandes multinacionales están focalizados en desarrollar este tipo de modelos, para así aumentar la productividad en las empresas, reduciendo los costos y unificando las áreas de la compañía (Huber & Danino, 2013).

No obstante, una vez implementado un centro de servicios compartidos, no termina ahí, su estabilización conlleva un tiempo que no para todas las empresas es el mismo; requiere de un proceso de maduración de los procesos y funciones, con el apoyo constante de la alta dirección y de una buena gestión del talento humano, dispuestos a gestionar el cambio, que permita alcanzar los beneficios del modelo de negocio “centro de servicios compartidos”. Es así como dichos centros de servicios compartidos se han venido convirtiendo en la herramienta que ha permitido a las empresas generar en la economía un progreso mundial, en tanto se ven obligadas a expandirse y ubicarse en otros lugares nacionales e internacionales, así como a estandarizar eficiente y eficazmente los distintos procesos que realizan de manera interna y externa.

Ahora bien, para su implementación, se requiere planificar lo que se quiere, diseñar el modelo de operación y el objetivo del proceso y, para esto, se llevan a cabo reuniones para determinar las metas del proyecto, las fechas de inicio, fechas de entrega y puesta en marcha final, adicional a los acuerdos que deben irse planeando con anterioridad, concretando aspectos que son indispensable en esta clase de proyectos.

La ausencia de una guía unificada que ilustre la migración de una organización a un centro de servicios compartidos, despiertan el interés actual de este trabajo de grado para un MBA, por describirlo bajo un enfoque práctico que sirva como piloto para aquellas empresas que no cuenten con una herramienta base como es esta, y decidan implementarlo para estandarizar, obtener eficiencias operativas y competitivas como áreas de apoyo y lograr su ejecución exitosa.

Las entrevistas realizadas dan cuenta de lo anterior, en tanto se encontró que o ya tenían varios procesos consolidados como Nómina, Recursos Humanos y Mantenimiento, lo que ayudó para que se diera una migración organizada, más productiva y en menos tiempo, y llevó a que hoy sea catalogado con un CSC maduro y con posibilidad de que entren y salgan procesos. El común denominador de este cambio es la búsqueda de organizaciones más competitivas, mediante la generación de trabajo en equipo, ahorro en costos y la búsqueda de una mejor eficiencia en los procesos y tecnologías. O, en la otra empresa, se inició con la estructuración del centro de manera incipiente o en fase uno, como se abordará a continuación.

1. Situación en estudio-problema

Los centros de servicios compartidos son una respuesta usual y eficaz de numerosos grupos empresariales latinoamericanos, para afrontar con garantías las exigencias de su entorno y el cumplimiento de sus objetivos estratégicos, en particular, aquellos vinculados a la gestión de procesos y servicios a las unidades de negocio a menor coste y con mayor eficiencia (Bagán, 2011).

Los centros de servicios compartidos han estado en el medio de los negocios desde varias décadas, su evolución y funcionalidad se ha visto a través del tiempo, y ha sido escogido como alternativa para aquellas multinacionales que buscan mecanismos que los hagan más competitivos y eficientes; por lo tanto, su finalidad es la operatividad práctica de éstos y mostrar un enfoque formativo que permita entender por qué implementarlo, cuáles son los beneficios, las áreas viables para este modelo, el impacto organizacional y factores de éxito después de la implementación.

Las organizaciones implementan estos modelos en busca de reducción de costos, pero también para tener control y total autonomía de la información, al ser más eficientes y prestar un servicio de mejor calidad a los clientes internos.

Progresivamente, estos centros de servicios compartidos se han convertido en un elemento de transformación operativa de las organizaciones, por los beneficios en productividad y los servicios internos, lo que hace que la distribución de gastos fijos sea más eficiente y se aprovechen de manera más eficiente los costosos sistemas de información, que cada día se ofrecen en los mercados. Novoa lo plantea, cuando expresa que como solo se realiza una inversión en un primer momento, las organizaciones que han adoptado centros de servicios compartidos, tienen acceso a las mejores y más avanzadas tecnologías en las áreas que tienen consolidadas (Novoa, 2012).

Con miras a darle la importancia a este modelo, los centros de servicios compartidos se convirtieron en alternativas empresariales, que han contribuido al éxito de muchas organizaciones y cada vez con mayor auge en el mundo. En suma, y por lo anterior, el propósito de este trabajo es describir la utilidad de esta herramienta para los empresarios y, también con estos centros, viene aparejado que a mayor reducción de costos y productividad en los procesos,

se puede generar la pérdida de control de la calidad de la información y de los procesos, lo cual ha hecho quizás que se le reste atención en estos centros y, por ende, que no estén interesados en implementarlos.

2. Objetivos

General

Proyectar el modelo de centro de servicios compartidos en organizaciones multilocales, como herramienta para estandarizar procesos, obtener mayor productividad operativa y minimizar costos.

Específicos

- Ilustrar el origen del modelo de servicios compartidos.
- Describir cuáles son las etapas del modelo de servicios compartidos para su implementación y puesta en marcha.
- Identificar los costos y beneficios que le trae a las empresas su implementación.

3. Marco conceptual

Los centros de servicios compartidos se han convertido en una nueva tendencia y herramienta que hoy las organizaciones utilizan para optimización de funciones de apoyo (A. T. Kearney Inc., 2004), sin embargo, aunque se postula como una nueva estrategia, en lo que tiene que ver a productividad, sus raíces se remontan a las primeras ideas de división del trabajo, como sigue:

Los primeros conceptos con respecto a la división de un concepto de trabajo se formalizaron en 1746 por el filósofo y economista escocés Adam Smith, en su obra titulada *Riqueza de las naciones*, en la que explica que el crecimiento económico depende de una ubicación geográfica, consumo y desarrollo económico. La productividad es el motor del desarrollo económico (Acosta, s.f.).

Frederick W. Taylor trajo el concepto de Smith a la perfección. Cada proceso de trabajo es capaz de ser segmentado en más pequeñas actividades y existe “una mejor manera” para llevar a cabo cada tarea, lo cual surge de la necesidad de elevar la producción. Estudió los tiempos y movimientos, estandarización de herramientas y selección de trabajadores por tareas. Taylor destacó que es sólo a través de la estandarización forzada de los métodos, que este trabajo más rápido se puede asegurar (Wenderoth, 2014).

La principal contribución de Taylor fue demostrar que la administración científica no es un grupo de técnicas de eficiencia o incentivos, sino una filosofía en virtud de la cual la gerencia reconoce que su objetivo es buscar científicamente los mejores métodos de trabajo, a través del entretenimiento y de los tiempos o movimientos (Motta, 2012).

Henry Ford utilizó los resultados de Taylor y los llevó a la práctica. Se centró en la producción en cadena, que le permitió la producción del legendario modelo T. (Wenderoth, 2014).

Él fue el hombre práctico de la producción mecanizada. Aplicó el principio de la división de trabajo y pasó a la siguiente fase llamada “La revolución industrial”. Ford es llamado “padre de la línea de montaje” (Henry Ford, s.f.).

Hay que señalar que ni Smith ni Taylor ni Ford sentaron las bases de los servicios compartidos, ya que sus innovaciones básicamente se centraron en los procesos operativos de producción masiva industrial, medición de tiempos y movimientos y de división en el trabajo, dentro de las

organizaciones de fabricación. Sin embargo, incluso en ese momento, lo que hoy llamamos de *back-office* funciones y procesos, fueron separados de los procesos de producción. Alfred P. Sloan colocó la piedra angular principal de los servicios compartidos (Wenderoth, 2014).

Alfred P. Sloan se convirtió en el presidente de General Motors en 1923. Con él se dio lugar a la ruptura de General Motors en divisiones, es decir, un esquema de organización descentralizada; y con el desarrollo del “gerente profesional” se consolida la primera aplicación práctica de la estructura de las divisiones de negocio (Wenderoth, 2014).

Sloan estaba al tanto de los inconvenientes que esta nueva estructura implementada causaría y desarrolló mecanismos de coordinación “descentralización coordinada” (Sloan, s.f.).

Pronto se hizo evidente que se necesitan funciones generales de administración, en particular, en cada división. Consolidó y centralizó todas las funciones administrativas y la autoridad para la toma de decisiones. Para separar completamente las actividades humanas y la gestión de la sede estratégica de las funciones administrativas, se establecieron sistemas de coordinación para las áreas de compras, publicidad, ingeniería y otras. Por lo anterior, Sloan puede ser visto como el primer usuario de lo que llamaríamos hoy en día los servicios compartidos (Wenderoth, 2014).

General Electric en su transformación cultural, cuyo objetivo era mejorar servicios comerciales a sus clientes y a menores costos, puede ser vista como la primera organización que implementó un departamento que hoy en día se llama centro de servicios compartidos, dedicado en administrar los procesos del negocio de una manera sencilla, rápida y confiable, para apoyar los procesos de crecimiento de la Compañía. Ésta es llamada organización de operaciones globales, que integró inicialmente los procesos financieros de los negocios industriales en cinco centros. Hoy han venido agregando otras funciones y, de ser un cerebro financiero, se está convirtiendo en un centro de multifunciones, denominado “un centro de servicios compartidos” que brinda servicios de soporte a todos los negocios (Ge Reports Latinoamérica, 2015).

Para A. Kearney, el nacimiento o la expansión del término “servicios compartidos” es poco claro, señala que algunos consultores de la empresa de consultoría Estados Unidos y América, tienen un reclamo legítimo sobre la invención del nombre de “servicios compartidos”, debido a que Jim Bryant fue responsable de la implementación de un centro de servicios compartidos en

Baxter Healthcare, y también afirma haber fundado el término servicios compartidos (Wenderoth, 2014).

Hoy en día, las empresas se están moviendo rápidamente, con el fin de desarrollar y capitalizar las ventajas competitivas del entorno externo en el que se desenvuelven y que, al mismo tiempo, influyen de forma continua. Por lo tanto, “Estructura para el éxito” representa el deseo de las organizaciones para adaptarse a su formato de negocio en su entorno operativo (Wenderoth, 2014).

La rápida evolución y la continua necesidad de adaptarnos a los nuevos escenarios, la permeabilidad de la información en un entorno cada vez más global, produce que los elementos o las circunstancias que nos dan ventajas diferenciales, sean cada vez menos relevantes y duraderos. Algo que el autor Hernández presenta como eficacia en la producción:

De otro modo desde que se comenzaron a implementar modelos de organización de trabajo, se ha ido evolucionando a través de la consecución de la máxima eficacia en la producción y en la entrega de bienes y servicios, tanto en términos de cantidad, planificación de distribución o coste. Los propios retos que nos proponemos como objetivo, las nuevas oportunidades, la evolución de la tecnología, el desarrollo de los modelos de gestión de empresa y de las personas, nos han hecho progresar rápidamente en las últimas décadas. (Hernández, 2011, p. 85)

Por tal motivo, las organizaciones necesitan pensar en su estructura actual y cómo debiera ser, para lograr ser competitivos en el mercado, garantizando así el éxito del negocio y su permanencia en el tiempo.

Actualmente se conocen varios métodos de organización existentes para las funciones de *back-office*, que motivan la alternativa de los centros de servicios compartidos, tales como:

Departamentos corporativos. La asignación de los procesos de apoyo a los departamentos corporativos es un método ampliamente utilizado. Sin embargo, estos departamentos corporativos son criticados por ser considerados como una estructura altamente jerárquica y burocrática. Los niveles de gestión y autoridad en la toma de decisiones deben pasar por un mayor número de niveles, convirtiéndola en lenta, ineficiente y con altos costos (Wenderoth, 2014).

Los clientes internos (unidades de negocio), esperan que los proveedores de servicios internos sean de calidad y con precios competitivos, en comparación con los servicios recibidos por un proveedor de servicios externo. Esta organización es de controles rígidos y puede verse también menos capaz de adaptarse a las condiciones cambiantes del mercado, la industria o el medio ambiente legal (La Voz de Houston, s.f.).

Servicios descentralizados. La asignación de los procesos de apoyo a la descentralización, tales como unidades de negocio, aumentar la orientación al cliente y el nivel de calidad. Una organización descentralizada no tiene dependencia jerárquica. La descentralización de los procesos de soporte conduce a los despidos, ya que necesitan ser creados en diferentes departamentos de recursos similares, evitando la generación de economías de escala. En las unidades de negocio, la especialización en profundidad y competencias correspondientes tampoco pueden ser alcanzados (Wenderoth, 2014).

Outsourcing. Servicios compartidos y tercerización, en relación con el contenido general, tienen muchas características en común. Es conveniente aclarar que esta práctica es sólo una forma de solucionar el problema del rápido crecimiento de las empresas, y no es la panacea universal. El enfoque de servicios compartidos es sanar esas disfunciones asociadas con la tercerización. Las desventajas incluyen la dependencia de la empresa externa, los empleados no tienen sentido de pertenencia, hay una alta rotación de los empleados que desempeñan la labor, la transmisión del conocimiento se hace difícil y genera pérdida de ambos del conocimiento de la operación (Kagelmann, 2000). La coordinación con la empresa subcontratada puede ser difícil y generar costos no esperados como resultado de estas desventajas, muchas empresas han iniciado la reintegración de las funciones o departamentos previamente externalizados, después de fallidos proyectos de *out-sourcing* (Wenderoth, 2014), (Bohon, 2009).

Definir un modelo negocio es complicado, en parte porque la operación de cada negocio es única. Cada industria impone sus limitaciones, requerimientos y necesidades particulares. La alta gerencia tiene su propia visión de cómo hacer las cosas y los constantes cambios en el ámbito económico, conlleva a que estos modelos de negocio sean flexibles y se acomoden a estas variables y a cada industria. Siempre habrá una mejor manera de hacer las cosas, de ahí que cada organización tiene sus desventajas específicas, que sustentan la constitución de un centro de servicios compartidos (Vargas, 2014).

Los centros de servicios compartidos son entonces una estructura colaborativa, en donde un grupo de funciones existentes quedan concentradas en una nueva unidad de negocios, autónoma, creada para promover eficiencia, valor agregado, ahorro de costos y de proveer servicios a los clientes internos del negocio; se configura como un modelo de negocios, el cual da ventajas competitivas, que además busca optimizar el recurso humano, tiempo, capital y otros recursos.

Es una unidad de negocios netamente operativa, enfocada en la prestación de servicios y de soporte a las demás unidades de la organización en actividades de contabilidad, facturación, soporte de clientes, telecomunicaciones, programaciones, entrenamiento y salud. Las funciones más comunes son de Recursos Humanos, Ventas y Marketing, Contabilidad y Finanzas, y de Compra. Dentro de las últimas dos décadas, la cadena de suministro tecnología de la información y medio ambiente, y también sostenibilidad, se han convertido en nuevas funciones. Algunas funciones son muy específicas de la industria, tales como Ingeniería, Mantenimiento, Diseño, Desarrollo e Investigación. Las actividades realizadas no son estratégicas. Sin embargo, la unidad de negocios puede manejar adecuadamente funciones de carácter administrativo y de cumplimiento específico. El modelo de servicios compartidos tiene que estandarizar y consolidar los servicios que permita servir a todos los clientes de la organización, en la forma que es muy útil para los usuarios y clientes (Bergeron, 2002).

En la estandarización de procesos y herramientas de trabajo es fundamental considerar la implementación de aplicaciones o herramientas de *software*, ajustadas a las necesidades del centro de servicios compartidos y de los países de origen, que minimicen el cambio y el tiempo de adaptación.

En lo que respecta a los cambios de procesos en los centros de servicios compartidos, no son hechos separados en una organización. Por el contrario, tienen una relación directa y una dependencia mutua, que se debe gestionar, evaluar y definir las actividades de los procesos que deban implementarse y que permitan el cumplimiento de los objetivos de la organización. Es claro también que todos los cambios en cualquier área, proceso o componente del negocio, pueden afectar las otras áreas y no es fácil encontrar organizaciones que lleguen o permanezcan en un estado ideal (Bergeron, 2002).

La estandarización de los procesos del negocio, así como de las actividades importantes de la organización (Tabares y Lochmulle, 2013), conduce a procesos con calidad, siendo más eficaces y eficientes. Así mismo, para que las organizaciones puedan alcanzar el éxito, éstas dependen, cada vez más del énfasis en los procesos del negocio. Si estos procesos se encuentran bien articulados con cada una de las áreas de la organización, permite que las mismas áreas se integren y no se obstaculice ningún proceso (Bergeron, 2002).

Los centros de servicios compartidos en su implementación, como organización y estructura, generan un modelo de gobierno interno que apoya la resolución de conflictos, en caso de controversias organizacionales y legales.

La definición de las locaciones pueden ser de tres tipos: **Onshoring**, cuando la empresa establece otra locación dentro del mismo país. **Nearshoring**, cuando la locación es en otro país dentro del mismo continente y **Offshoring**, cuando la empresa define localizarse en un país de otro continente. Por lo tanto, al momento de definir la locación es importante pensar en infraestructura, calidad, disponibilidad, competencias y costos de la fuerza laboral, subvenciones gubernamentales, impuestos y requerimientos legales (llamados aspectos duros), y es importante evaluar y cualificar la diversidad cultural, convergencia entre cultura de la organización y del país, ciudad o región (Wenderoth, 2011). Una vez seleccionado el lugar, lo fundamental es que los servicios puedan ser ejecutados en cualquier área geográfica, apoyado en comunicaciones y procesos de control. Esto se hace realidad cuando las comunicaciones y la tecnología utilizadas son las apropiadas, lo cual significa que, independiente del país en donde se encuentre ubicado y se procesen las operaciones, los sistemas de información permitan consolidarlas y analizarlas. La tecnología en la información y la comunicación tiene un papel importante que desempeñar, y es facilitar la automatización y reducir el tiempo de servicio. Por lo tanto, se requieren menos recursos humanos, así como las horas-hombre para proporcionar cualquier servicio (Wenderoth, 2011).

Así mismo, esta unidad puede ser autónoma en definir la estructura en la presentación de informes, que rompe necesariamente con la tradición organizacional. Generalmente hay entre el centro de servicios compartidos y las demás áreas del negocio firmado, un acuerdo de nivel de servicios en el cual se pacta la promesa de servicios. En el acuerdo debe haber un gran compromiso por ambas partes, para optimizar la prestación de los servicios.

La formalización de compromisos con el cliente receptor de los servicios de soporte, resulta clave a la hora de reconocer el grado de adecuación y cumplimiento de las necesidades del cliente (Everis, 2010).

De la evaluación del cumplimiento o no de estos acuerdos, y para la funcionalidad de los servicios y acciones con sus funciones, el centro de servicios compartidos toma los correctivos que le permitan mejoras en los procesos y en el relacionamiento con el cliente interno, de los servicios que provee (Bergeron, 2002).

Claramente no hay un modelo libre de todo riesgo. El más apropiado para una organización es en función de su negocio. Actúan como unidades separadas. Su éxito o fracaso dependerá de lo que está haciendo la competencia en el mercado y de cómo cada empresa desarrolla su modelo y lo opera (Bergeron, 2002).

Los centros de servicios compartidos deben tener su propio presupuesto e independencia económica, de tal manera que con el paso del tiempo pueda mostrar rentabilidad y competitividad. Debe responder a los cambios en el ambiente y de la estrategia corporativa. Por lo tanto es importante tener en cuenta, para que los centros de servicios compartidos obtengan las eficiencias operativas, así como reducción de costos y un mejor servicio, el diseño de la estructura y considerar lo siguiente: se desarrolle como unidad de negocio independiente y central; que el retorno de la inversión debe ser alcanzado en corto plazo; los procesos tienen que ser estandarizados y luego deben ser compartidos con la unidad de negocios; adoptar nueva tecnología que pueda ser controlada; conocimiento y formación necesaria proporcionada a los empleados que lo conforman, y que la documentación apropiada y potente de los procesos sea de auto-ayuda, con el fin de reducir el número de consultas a los ejecutivos de la estructura (Bergeron, 2002).

Los centros de servicios compartidos deben contener y mantener sistemas de información de última tecnología, convirtiéndose en una herramienta fundamental que soporte la optimización de los procesos y la productividad. Asimismo, necesitan procesos estandarizados para la aplicación rápida, eficiente y sin problemas y, con ello, eliminar procesos duplicados.

Lo antes mencionado es vital en el análisis de los recursos necesarios y las políticas de escalamiento. Definir los roles de trabajo y los diseños de flujos de información, también apoyará en la delegación de autoridad y toma de decisiones (Bergeron, 2002).

Simultáneamente a la creación de la Unidad de Servicios compartidos, debe existir un alto compromiso de la gerencia, participación de los accionistas y los empleados, gestionar el cambio fuerte para impartir la nueva cultura de la organización compartida, innovación, procesos estandarizados y las mejoras tecnológicas afianzarán la implementación eficaz y la aceptación en la organización.

La cultura de las organizaciones debe conseguir un movimiento continuo de aceptación de procesos de cambio, que si bien se pueden “dibujar” con más o menos facilidad, no son fáciles de aceptar e integrar. Esto convierte la gestión del cambio y la evolución de las personas, en los ejes principales para no disminuir el ritmo de esta auténtica carrera de relevos. Innovar, implantar, fabricar, buscar eficacia, prospectar nuevas oportunidades, diferenciarse, competir, vender, crecer, dar calidad de servicio y fidelizar (Hernández, 2011).

Cuando una organización implementa un centro de servicios compartidos es importante que tenga a la par claridad en los procesos, y considere prioritario trabajar en la gestión del cambio, debido a que la adopción de este proyecto involucra cambios radicales en toda la organización, y conllevan a un replanteamiento de los valores, creencias y actitudes, que hasta la fecha estaban inmersas (Bergeron, 2002).

Así mismo, es conveniente intervenir con acciones, ya que las personas desde el inicio necesitan información clara, oportuna y sólida; adicionalmente, una apropiada preparación organizacional, que permita identificar el talento humano, al que se podrá involucrar dentro del proyecto. Una implementación de esta talla implica siempre cambios en los procesos, estructura organizacional, tecnología, sitios de trabajo etc., esto representa bastante impacto en las personas que se verán afectadas, unas más que otras, en su conducta, sus roles y cultura; es allí donde un área como Recursos Humanos, deberá contar con un personal idóneo, tanto para enfrentar el clima de cambio, como soportar a las personas con formación de innovación, cultura organizacional e identificar talentos que puedan llevar a cabo tareas de aporte significativo. Es importante que

haya preocupación por las personas, lo cual permite llevar a cabo este proceso con integridad y congruencia, con un resultado satisfactorio.

Puede ser muy distinto, en función de la actitud de las personas y la gestión del área de recursos humanos tener un contenido más estratégico, que lo que ha venido siendo común hasta ahora, entendiendo de manera correcta la orientación de la Compañía, al momento de seleccionar las personas adecuadas para un escenario cultural y de negocio, retener el talento de interés y diseñar procesos de formación alineados con los objetivos de la nueva estructura organizacional (Espinosa y López, 2014).

Como indica Pascale (1991), la gestión del cambio, entonces, no consiste en implantar nuevos modelos de gestión, que a la postre resultan ser solamente teorías pasajeras, sino más bien aprovechar los cambios del entorno empresarial para el bien de la organización; por ello, las compañías no sólo deben ser flexibles, sino que quienes las manejan, deben desarrollar una aguda percepción para anticiparse a los cambios, y poder estar así siempre a la vanguardia, propiciando una transformación radical de los procesos organizacionales y de la tecnología de la información.

Por lo tanto es importante que en las organizaciones se gestione el recurso humano (personas), porque éstas pueden hacer fácil o difícil dichos cambios. En los procesos de cambio se presentan dificultades que deben manejarse adecuadamente, pues de lo contrario, puede demorar el proceso, por lo tanto se deben aplicar estrategias de liderazgo, sensibilización, comunicación, formación y entrenamiento de las personas (Gestión del cambio organizacional, s.f.).

En los procesos de cambio se presentan fases o estados emocionales, tales como la negación, resistencia, exploración y compromiso, con lo cual cada una de estas fases requiere de un tiempo para que éste sea exitoso. Por lo anterior, es de suma importancia o prioritario para gestionar el cambio en la organización, mantener una adecuada y efectiva comunicación con las personas que están siendo clave en la transformación de los procesos.

Asimismo es imperativo mantener un enfoque hacia la cultura organizacional y la gestión del cambio, como elementos potenciadores de la gestión del conocimiento (López, Marulanda & Isaza, 2011). Esto a su vez, tiene como uno de sus objetivos el potenciamiento del aprendizaje organizacional, en concordancia con sus sistemas integrados de información, sistema de gestión

de recursos humanos, cultura organizacional y gestión del cambio. La integración de estos elementos es necesaria para mantener y desarrollar estrategias que permitan generar elementos diferenciadores (López, Marulanda & Isaza, 2011).

La gestión de conocimiento consiste en un conjunto de procesos sistemáticos (identificación y captación del capital intelectual; tratamiento, desarrollo y compartimiento del conocimiento; y su utilización) orientados al desarrollo organizacional y/o personal y, consecuentemente, a la generación de una ventaja competitiva para la organización y/o el individuo (Gómez, 2006).

Este proceso recoge finalmente las buenas prácticas organizacionales, proporciona formación y aprendizaje, relaciones entre usuarios y clientes, refuerza la cadena de mando, gestiona la propiedad intelectual y garantiza retener los conocimientos del personal, incrementa beneficios y acorta lo ciclos de los procesos.

Por lo tanto, cuando en las organizaciones se han dado reestructuraciones, y ha salido personal, la gestión del conocimiento es relevante, debido a que se debe de mantener el conocimiento de algunas personas. Al no estar el equipo completo, se hace difícil reconstruir el conocimiento y habilidades de las personas que aún permanecen en la organización. Para evitar que esto ocurra, se debe recurrir a la tecnología, a una buena documentación de los procesos, a crear un ambiente de aprendizaje, a cambios en las rutinas de trabajo, a tener un líder que conoce la organización como las competencias de las personas (Naranjo, s.f.).

Por último, en todas la organizaciones que implementen un modelo de centro de servicios compartidos, en tanto no se culmine el proceso de cambio, se adapte a la nueva estructura y los procesos, se podría percibir que los servicios y procesos desmejoran en comparación con el modelo que se contaba antes.

4. Método de solución

Para documentar la investigación y describir los centros de servicios compartidos, como modelo de negocio y herramienta utilizada hoy por las empresas para obtener eficiencias operativas, se tuvo en cuenta:

Revisión de fuentes bibliográficas, o sea, aplicar la técnica de investigación cualitativa de Revisión Documental, que permite obtener información para describir las características de los centros de servicios compartidos.

Visita a compañías como El Éxito y Grupo EPM en Medellín, que han implementado centros de servicios compartidos, para conocer los modelos implementados y la forma como han hecho que éstos funcionen.

Valga dejar constancia que la mayoría de la información obtenida fue traducción no formal de la autora, propia del inglés, y permitió deducir conclusiones que se espera ayuden al entendimiento de una herramienta, que cada vez toma más fuerza en las organizaciones, para conseguir mejoras, eficiencias operativas y reducción de costos, que conlleven a ser más competitivas en un mercado cada vez es más globalizado.

5. Presentación y análisis de resultados

Los centros de servicios compartidos como herramienta organizacional, con la cual se busca mejoras operativas, estandarización de procesos, así como optimización de costos, han venido ganando participación en las compañías que buscan ser más competitivas.

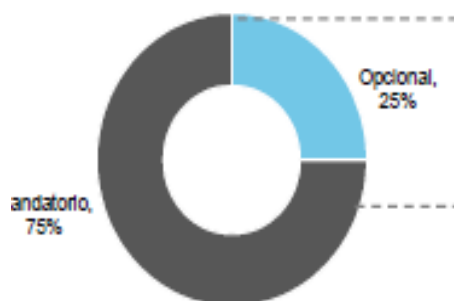
Estos centros de servicios compartidos, entonces, vienen también migrando a tener procesos con mayores componentes de innovación y de mejora continua, con personal cada vez más capacitado, con conocimientos tecnológicos y dominio de varios idiomas; debe ser un aliado estratégico de la alta gerencia y, a su vez, el área de mayor soporte de la operatividad para las compañías.

Las áreas donde se concentra este modelo son: el Área de Finanzas, Recursos Humanos, Tecnología de Información, Impuestos y Compras (Deloitte, 2015). Sin embargo, los centros de servicios compartidos, si bien han tomado fuerza, es importante resaltar que éstos son implementados, no sólo por la iniciativa de cada compañía, sino por la sugerencia de sus accionistas o casa matriz.

5.1 Centros de servicios compartidos hoy

Este apartado se basó en la última encuesta realizada en Latinoamérica, por la Compañía Deloitte Consulting LLP, miembro de la compañía Deloitte Touche Tohmatsu, del año 2015, pretendiendo resaltar la situación de los centros de servicios compartidos en Latinoamérica, Argentina y a nivel mundial, gracias a la Encuesta Global. A continuación, en la figura 1, se presenta el siguiente desglose:

Figura 1. Su organización ¿impone el uso de servicios compartidos o es opcional?

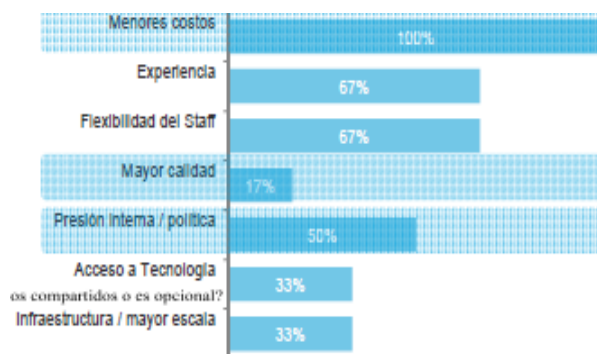


Fuente: (Deloitte Consulting, 2015).

Es que el 75% de los casos de creación de un centro de servicios compartidos es mandatorio, generalmente aplica para aquellas empresas que han sido objeto de adquisiciones y fusiones con multinacionales, que ya tienen implementado este modelo y que, de alguna manera, han encontrado en ellos una herramienta con la cual pueden ejercer control y estandarización de los procesos, no en menor importancia es la reducción de costos y maximización de la productividad y, asimismo, les permite de manera más rápida la adaptación a la políticas y procedimientos de los inversionistas.

Para los casos que son opcionales consideran, de igual manera, la importancia en la reducción de costos y una estandarización de procesos. Visto de una manera global, las empresas que implementan los centros de servicios compartidos son principalmente por:

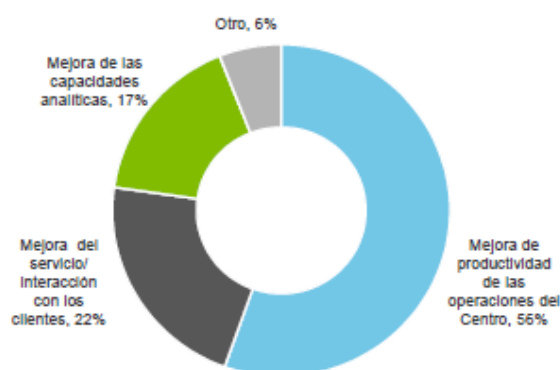
Figura 2. ¿Por qué las unidades del negocio optan por los servicios compartidos?



Fuente: (Deloitte Consulting, 2015).

Es evidente en el gráfico anterior, que los centros de servicios compartidos se han creado como unidades de negocio, cuyo principal objetivo es la de menores costos un 100%; se interpreta entonces que esta reducción de costos se da en la práctica bajo la premisa de más operaciones con menos, es decir, una estructura más liviana con experiencia, ejecutando mayores operaciones; en algunos casos se ha visto que, una vez se estandarizan y automatizan los procesos, necesariamente desemboca en una reestructuración del personal. Esto conlleva a procesos muy operativos y de volumen, en los que el personal de planta no los motive y deseen cambiar de empleo, tal y como se muestra en los siguientes gráficos:

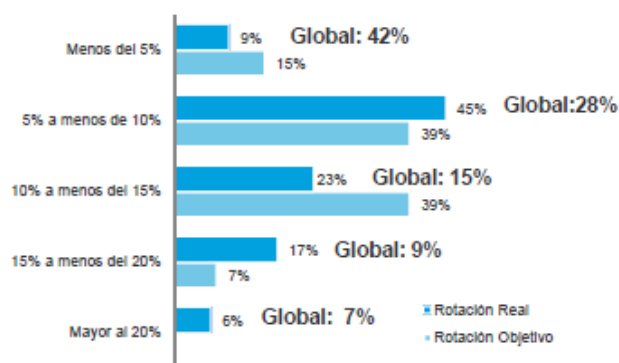
Figura 3. ¿Cómo está asignando el gasto en tecnología en sus CSC?



Fuente: (Deloitte Consulting, 2015).

En los centros de servicios compartidos, de acuerdo con la última encuesta de la Compañía Deloitte Consulting LLP, miembro de la compañía Deloitte Touche Tohmatsu, del año 2015 en Latinoamérica, los centros de servicios compartidos afrontan una rotación promedio del 11%, la cual es superior a la esperada, como indica la figura 4:

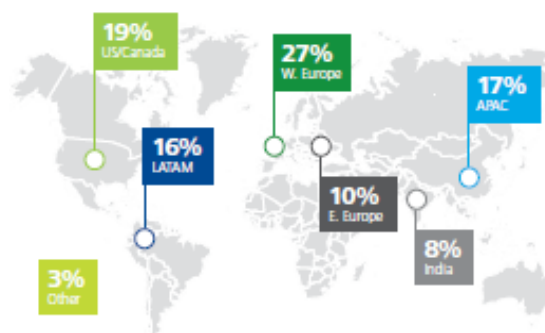
Figura 4. ¿Cuál es su porcentaje anual de rotación por CSC?



Fuente: (Deloitte Consulting, 2015).

Los centros de servicios compartidos cada vez tienen más participación en los procesos de centralización, como lo indica la figura 5:

Figura 5. Localización de los CSC en el mundo



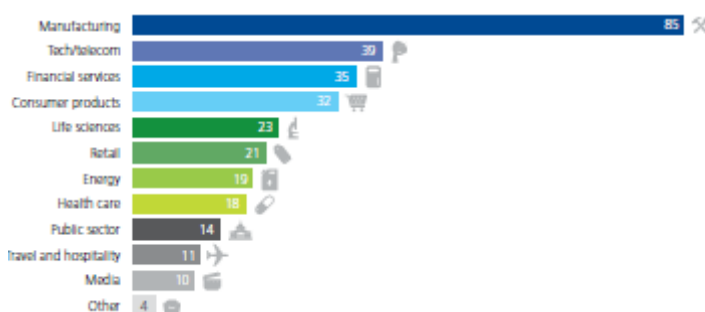
Fuente: (Deloitte Consulting, 2015).

Como se puede evidenciar, el 56% de los centros de servicios compartidos se encuentran en Europa y Norte América; por otro lado, el mismo informe indica que las regiones con mayor crecimiento desde el mismo informe realizado en el año 2013, corresponden a Europa, y en América Latina, la participación es la misma del 16%.

Tal y como se indica en la figura 6, los centros de servicios compartidos en el mundo se encuentran con mayor participación en el sector de la manufactura, las telecomunicaciones, los servicios financieros y de productos de consumo masivo; con respecto a la encuesta del año

2013, continúa la misma tendencia. Esto puede darse debido a que el sector de bienes y servicios es el que ha tenido que ir acomodándose a la competencia, a la globalización y, por ende, los centros de servicios compartidos son una opción de ganar competitividad, reducir los costos y simplificación de procesos.

Figura 6. Centro de Servicios Compartidos y grado de penetración en las industrias



Fuente: (Deloitte Consulting, 2015).

Puede observarse que el 93% de las organizaciones que fueron encuestadas tienen el Área de Finanzas en los centros de servicios compartidos, esto obedece a que en dichas áreas se tienen procesos muy operativos y transaccionales, que pueden ser estandarizados y de mayor productividad y, por ende, generar ahorro en costos. Se observa además que las Áreas de Recursos Humanos están en un 62% (2009 -43%) y Tecnología en 52% (2009-41%) han aumentado su participación, de acuerdo a la figura 7:

Figura 7. ¿Cuáles funciones están en los Centro de Servicios Compartidos?



Fuente: (Deloitte Consulting, 2013).

En Latinoamérica, la cual cuenta con una participación del 16%, los centros de servicios compartidos pueden ser una alternativa interesante por la cantidad de personal calificado, disponibilidad de tecnología y costos competitivos. Varias ciudades latinoamericanas son hoy en día opciones viables para compañías que buscan instalar centros de servicios compartidos o centros globales de distribución; los centros de servicios compartidos se encuentran localizados en: Argentina, Brasil, Chile, Colombia, Costa Rica, México, Perú y Venezuela, en otros países como Guatemala, Costa Rica, San Salvador (Moreno, 2010) (Cronista, 2009).

Las organizaciones están ampliando cada vez más sus organizaciones de servicios compartidos, lo que demuestra los beneficios para la empresa en general y el éxito global. Las empresas están llevando a cabo múltiples funciones con los centros de servicios compartidos, las cuales van en aumento de acuerdo con el resultado de la encuesta Deloitte Consulting (2015).

5.2 Etapas de los centros de servicios compartidos

A través de algunas experiencias que ya se han consolidado, se cuenta con una guía que ha sido utilizada por algunas de las firmas consultoras en la implementación de centros de servicios compartidos, la cual deberá tener en cuenta las compañías para alcanzar los beneficios de esta implementación.

De acuerdo con la firma Ernst & Young (2011), son 5 las principales fases para la implementación de estos centros: visión, factibilidad, implementación, cambio y optimización.

Visión. Se debe tener claramente definido para qué se hará la implementación de un centro de servicios compartidos, cuyo propósito puede ser reducción de costos, tiempo de retorno de inversión, economías de escala, mejorar el control de productividad y excelencia de los servicios; incluye además definir qué áreas se incorporarían y la estructura que tendrán.

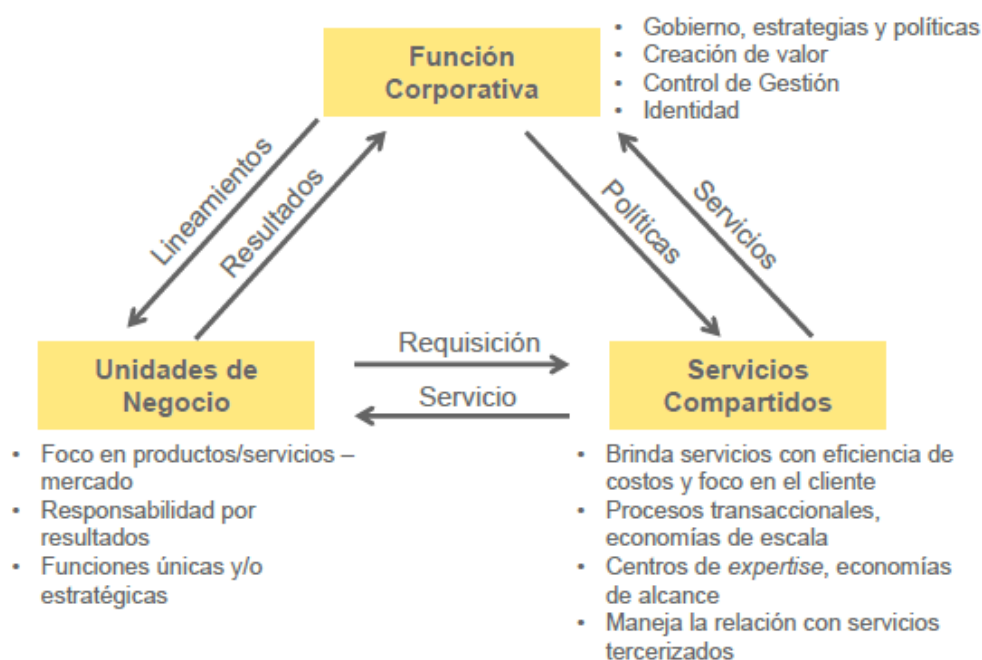
El centro de servicios compartidos del Grupo EPM se creó como modelo de operación, que plantea una estructura de “Núcleo Corporativo” encargado de la definición de la estrategia de la compañía, identificando dentro de la arquitectura organizacional “servicios compartidos”, para proveer servicios de soporte y agrupar los procesos básicos y de soporte. A la fecha de la visita, se ha migrado el servicio de tesorería y sus respectivos subservicios (Traslados, Conciliación Bancaria, Cajas Menores-Fondos Fijos y Viáticos Moneda Extranjera), cotejo de facturas, pagos,

nómina, gestión documental, matrícula de tercero y de clientes al centro de servicios compartidos.

Ahora bien, para el caso del Grupo Éxito, su centro se originó por iniciativa de la alta dirección y del rediseño estratégico corporativo, buscando tanto la excelencia como aprovecharse de algunas áreas de apoyo que ya tenía centralizadas; luego de lo anterior, estos procesos se consolidaron como soporte para nómina, mantenimiento, gestión tanto documental como de activos fijos, cuentas por pagar, abastecimiento de bienes y servicios, riesgos y seguros.

La estructura de los centros de servicios compartidos permite visualizar las necesidades de cada una de las unidades de negocio, la cual da los lineamientos de las funciones que requieren ser estandarizadas y las cuales serán medidas, de acuerdo con los niveles de eficiencia que este alcance en sus procesos y servicios, tal y como se muestra en la figura 8:

Figura 8. Los centros de servicios compartidos agregan una nueva dimensión e importancia a la estructura de las organizaciones



Fuente: (Ernst & Young, 2011).

Factibilidad. Se requiere hacer un caso de negocio, que debe incluir el modelo de operación y plan de migración, con el cual se pueda identificar los verdaderos ahorros, así mismo, se debe identificar los costos de infraestructura (única vez), si se requiere de apoyo externo, entrenamiento y de tecnología (licencias y costos incrementales de *software* y, por último, costos de indemnizaciones). Este caso de negocios requiere mantenerse actualizado. Un caso de negocio bien estructurado y sólido establece claramente los beneficios y, en el mediano plazo, puede ser revisado y evaluar los resultados del proyecto; ayuda a administrar el riesgo, también proporciona una clara línea de base para medir el progreso y el éxito. Es sin lugar a dudas fundamental el apoyo de la alta dirección de la organización, esto facilitará que todos trabajen en equipo.

De acuerdo con las entrevistas realizadas con los encargados de los centros de servicios compartidos, era indispensable fijar las metas de la creación de esta unidad de negocios; en el caso del Éxito se hizo a 5 años. Para EPM no se hizo caso de negocio sino que pasó los procesos con menores ajustes, en tanto que movió operaciones descentralizadas (como las detalladas en la fase anterior) a procesos y sistemas más homogéneos a una localización de bajo costo, consolidando así ahorros, minimizando riesgos, generando así las optimizaciones y curva de aprendizaje dentro de la operación.

Periódicamente ambos centros revisan los indicadores de gestión, con lo cual ellos pueden retroalimentar a la alta dirección, así como el cumplimiento en los ahorros y los acuerdos de servicios que se firmaron con las otras unidades de negocio de la organización.

Ahora bien, en vista de lo anterior, se resalta que EPM realiza un foro financiero en donde revisa el cumplimiento del presupuesto del centro de servicios compartidos, reforzando así su propósito y estrategia “lift and shift, then Improve” conocida como migración, luego mejoras en los procesos y ajuste; esta ha sido elegida por ser la preferida de las diferentes compañías que han implementado estos centros y porque en los proyectos de transformación se muestran los resultados a corto plazo.

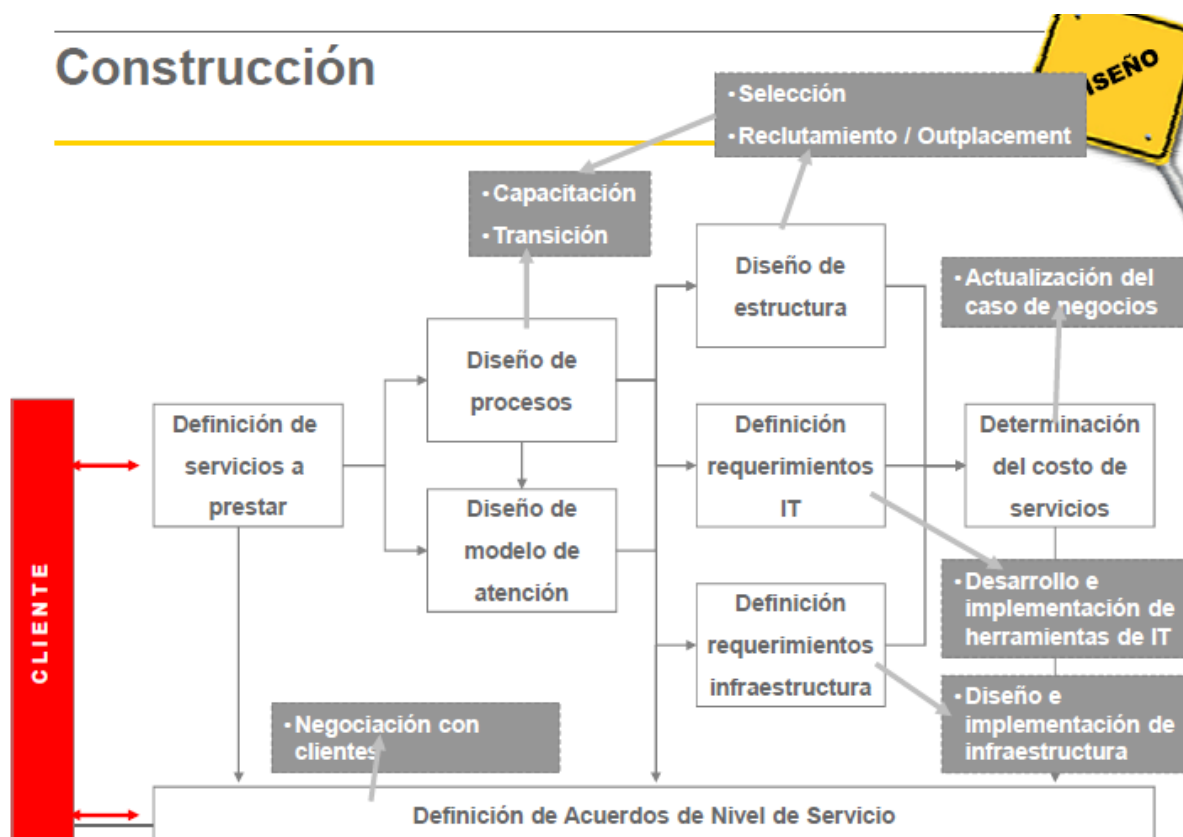
En cambio el Éxito monitorea la productividad de todas las actividades del área, revisa estos indicadores, prepara y entrega revisión de cumplimiento de ahorros y de productividad mensualmente a la Vicepresidencia de Servicios. Asimismo, sin ir en contra del personal que

integra el centro de servicios compartidos, cada uno de ellos debe preparar permanentemente informes de los indicadores de productividad al Director de Servicios. El lenguaje es productividad, hacer más en menos tiempo.

Implementación. Es indispensable que se cuente con un Líder que convoque de manera asertiva la resistencia al cambio, afronte los desafíos y mantenga el proyecto de implementación con éxito. Esta fase está conformada tanto por diseño detallado y construcción como por la implementación y estabilización.

En el diseño detallado y construcción, se debe tener en cuenta elaborar el diseño detallado de los procesos, definir la organización y elaborar la descripción y perfiles de puesto, diseñar y ejecutar las adecuaciones tecnológicas, diseñar el modelo de atención y gestión, elaborar los acuerdos de nivel de servicio, como lo presenta la figura 9:

Figura 9. Diseño del modelo de los centros de servicios compartidos



Fuente: (Ernst & Young, 2011).

Ahora bien, en esta fase cabe anotar, que ambos centros de servicios compartidos entrevistados presentan una estructura eficiente y eficaz, es decir, que sin sacrificar personal e incorporando más procesos, se aumenta la productividad con capacidad humana y tecnológica para asumir más actividades. En el caso de EPM, se incorporaron profesionales de varias categorías, que venían de otras empresas del grupo (algunos de ellos con perfiles un poco más altos para el nivel que se requería-operaciones altamente transaccionales-). En tanto el Éxito transfirió el personal de las áreas que controlaban el proceso, considerando con anterioridad que ya la labor estaba centralizada. En cuanto el soporte tecnológico en ambos centros, se caracteriza por tener plataformas suficientes para cubrir las necesidades de la operación.

En el Grupo EPM, el diseño de los servicios se realizó con base en unas premisas relacionadas con las definiciones, reglas de negocio, tecnología y estado de madurez del mismo, generando definiciones de Grupo para la operación del centro y estableciendo un primer estadio de diseño, que les permitió comenzar a capturar las eficiencias de la implementación y pasar a un estadio de madurez.

El Grupo Éxito está en el proceso de implementación de un Programa de Producción Productiva (PTP), es decir, un proceso de monitoreo desde la compra al pago, con el fin de pretender concatenar los procesos, hacerle trazabilidad y evidenciar o medir el cumplimiento del acuerdo de los niveles de servicio acordado con cada una de las unidades de negocio.

En la implementación y estabilización se debe tener en cuenta migrar e incorporar al personal y capacitarlo, implementar modelo de operación, construir y adecuar el sitio, negociar y firmar los acuerdos de servicio, poner en marcha el centro de servicios compartidos y generar los ciclos de procesos estables.

En la incorporación del equipo del centro de servicios compartidos deben ser claros los roles, límites y responsabilidades de cada uno de ellos, con el objetivo de minimizar conflictos, ante la diversidad de profesionales que tendrá el equipo. Es primordial la participación de todas las unidades de negocio de la organización en la implementación y la puesta en marcha del centro de servicios compartidos, el modelo de operación debe propender por el control de la operación y la calidad en los servicios, ya definidos en el acuerdo de servicio.

La consolidación de actividades, procesos, tecnologías y personas buscan como objetivo común alcanzar un modelo de operación más eficiente para conseguir ahorro en costos, mediante las economías de escala. Es necesario que en esta fase de implementación pueda llevarse a cabo la estandarización y automatización de los procesos, debido a que si han sido estandarizados pueden ser consolidados y soportados por un centro de servicios compartidos de forma eficiente. En la estandarización, la organización debe revisar y mejorar las políticas corporativas que serán el soporte para sincronizar los procesos y armonizar la utilización en los sistemas de información; además en este proceso, se debe dejar documentado las diferencias que se deban mantener en los diferentes procesos de la organización, convirtiéndose en diferentes variantes y escenarios dentro de la organización, con lo cual se agrega transparencia al proceso y se ayuda a mejorar la administración de los procesos. Los procesos de automatización son asumidos desde la infraestructura de redes y comunicaciones hasta las diferentes aplicaciones que soportarán la operatividad. La infraestructura comprende las telecomunicaciones y redes de computadores, que permiten la integración entre las sedes facilitando compartir recursos y documentos a muy bajos costos. Cuando un proceso tiene muchas variables, su mantenimiento se hace complejo y, por tanto, difícil de consolidar. La automatización de actividades facilita el soporte centralizado de las mismas de una forma eficiente (Moreno, 2010).

En esta fase de implementación es fundamental el apoyo total de todos los miembros de un grupo de servicios compartidos, se ha encontrado que las tres mayores dificultades en implementar y estabilizar un centro de servicios es la falta de colaboración de las personas, la infraestructura y los costos de la misma, así como también los errores de implementación de los sistemas de información.

Toda organización debe concientizarse de que su objetivo y la estrategia de su negocio deben ir de la mano con la implementación del centro de servicios compartidos, pues sólo así se tendrá claridad de lo que se pretende alcanzar y de qué forma se deben sincronizar, para trabajar todos para un mismo fin.

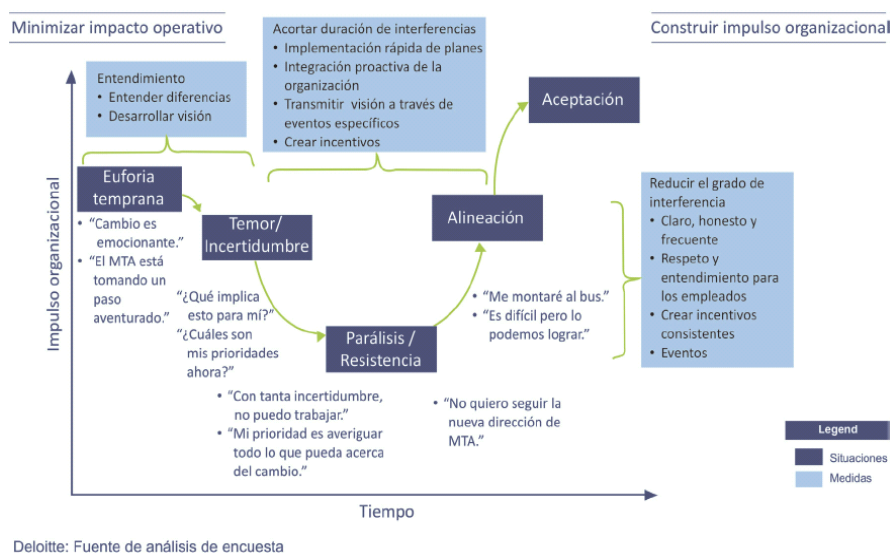
Cambio. Esta fase para el Gerente del centro de servicios compartidos, se convierte en todo un desafío para todo el equipo directivo, por la resistencia de las personas de las áreas a perder el control y ceder los procesos; por la desconfianza en la calidad de las actividades que se están

entregando; la poca información sobre los beneficios de estos centros y por la falta de comunicación asertiva entre las dependencias internas y externas.

Como lo plantea Moreno (2010), para gestionar estos cambios se debe contar con un liderazgo y un firme compromiso de la alta gerencia de estos centros, pues el líder debe asumir y administrar estos retos que las diferencias culturales presentan, visionando toda la organización e incluyendo a todos los integrantes del grupo de servicios compartidos e interactuando con las demás áreas del negocio, disminuyendo los estadios de incertidumbre de las personas no convencidas de este cambio. Es decir, se requiere una administración con énfasis en desarrollo humano, que supere los obstáculos de la adopción y adhesión pertinente a este modelo, y así empoderar a las organizaciones para hacerle frente y minimizar el impacto operativo en los procesos de cambio.

En la siguiente figura se presenta las etapas por las cuales pasa un proceso de cambio:

Figura 10. Proceso de construcción de impulso organizacional



Fuente: (Deloitte Touche Tohmatsu, 2009), (Moreno, 2010).

Esta gráfica también es llamada la "Curva del Cambio", y muestra que las personas se sienten con una buena expectativa ante la nueva idea; sin embargo, cuando ésta implica cambios que los afecta a ellos y, por ende, a la organización, su actitud pasa a ser de temor e incertidumbre, consecuentemente se convierte en resistencia, y es aquí donde la organización debe enfocarse en

que las personas nuevamente se motiven al cambio y se comprometan con el proyecto del centro de servicios compartidos, de tal forma que las compañías no pueden quedarse estancadas, pues sería un fracaso. De aquí la necesidad de un análisis pertinente, como el de este ejercicio académico y profesional, que busca aportar en la disminución de dichos obstáculos, siempre y cuando las organizaciones tengan claridad y honestidad en las comunicaciones, y las personas sientan que la alta dirección está pensando en su bienestar.

Moreno (2010) es recurrente en afirmar que es muy necesario actuar en el marco de la ética y respeto por las personas, creando un ambiente laboral favorable, con el fin de que la organización sea valorada por su respeto y trato justo con los empleados, lo cual es benéfico para la imagen de la empresa tanto en las personas que se quedan en la organización como en aquellas que podrían llegar a salir de la misma. Ahora bien, es primordial que la organización no genere falsas expectativas en éstas, debe comunicar de manera clara y oportuna los cambios, la importancia del proyecto para la organización y todos los requerimientos y expectativas que se deban generar para la exitosa implementación del proyecto.

Quienes han tenido la experiencia de que los procesos migren a otras localizaciones, pasan por momentos de mucha angustia, por lo que es determinante lograr la colaboración en la implementación y facilitación de la transición, de las personas que se reubicarán o saldrán de la organización, por medio de una comunicación asertiva y oportuna con ellas, respecto a los cambios que se implementarán.

Esta gestión del cambio en EPM, se llevó a cabo como una estrategia de homogenización descentralizada, consistente en conservar los procesos anteriores pero con un control centralizado, ya que por complejidad de los mismos y la renuencia y/u oposición de ciertas personas y como las firmas autorizadas de cada uno de los procedimientos se encuentran descentralizadas -es decir, cada una de las filiales del Grupo tiene funcionarios que firman los documentos oficiales emitidos y válidos ante las entidades financieras-, existe autonomía de cada una de ellas para mover los recursos financieros, y esto les causa un reproceso que dificulta un poco su avance, pero les ha permitido también hallar el mejor talento humano, para liderar cada uno de los procesos de cada una de éstas y causar menos impacto organizacional, con una cara al cambio menos traumático.

El grupo Éxito, como ya contaba con la centralización de algunos procesos, la migración o dependencia del centro de servicios compartidos no generó impacto, ni resistencia al cambio de las personas, porque éstas fueron reubicadas en funciones similares, pero enfocadas a la estrategia del negocio, lo cual quiere decir entonces que cambiaron de ubicación y de jefe, ahorrando tiempo, costos y capacitación de personal, acercándose más a la fase de optimización.

Moreno (2010) propone que la finalidad de esta fase es facilitar la transición de un modelo tradicional al modelo para la implementación de un centro de servicios compartidos. Los procesos de gestión del cambio apoyan los cambios y estandarización de los nuevos procesos y los cambios a los sistemas de información afecta la forma cómo se han venido haciendo las cosas; así mismo, los cambios en la estructura organizacional y de las personas que pasan a la unidad de centro de servicios compartidos. Por lo anterior, la gestión del cambio permite la implementación de las herramientas y prácticas administrativas para garantizar la satisfacción de los usuarios pactados en los acuerdos de servicio.

Ahora bien, en un proceso de cambio organizacional, como el que se está describiendo, no sólo es vital el personal, los procesos las comunicaciones, las contrataciones y entrenamientos, sino también las instalaciones adecuadas. Es decir, crear un espacio de trabajo común, con un diseño que opere específicamente para este proyecto, que permita un adecuado ambiente de trabajo que genere identidad, sostenibilidad en el tiempo y productividad, ya que puede ser detonante para avanzar o, por el contrario, causar retrasos.

Optimización. Según Price Waterhouse Coopers (2014), un centro de servicios compartidos es optimizado cuando las operaciones son eficientes, efectivas y además considera procesos de mejora continua, desarrollo de un sistema de medición del desempeño, administración de calidad, refinamiento de herramientas e instrumentos de control, sistema de incentivos y recompensas (Pwc, 2014).

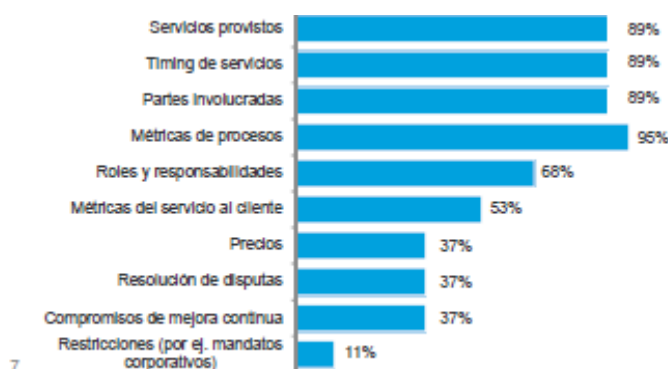
Cuando se ha optimizado el centro de servicios compartidos es porque los procesos se consolidan y estandarizan y se generó información clara y oportuna, lo cual la organización puede utilizar para la toma de decisiones. Ahora bien, las mejoras deben estar soportadas en nuevas tecnologías que agilicen los procesos y permitan la adopción de metodologías, tales como: “Lean” (prioriza la acción de buscar la perfección de manera continua y dar un nuevo rol al personal y operativo),

y Six Sigma o seis sigma, aplicada para ofrecer un mejor producto o servicio, más rápido y al costo más bajo, centrando su foco en la eliminación de defectos y la satisfacción del cliente (Grupo Galgano, s.f.), (Alderete, Colombo, Di Stefano y Wade, s.f.).

De la misma forma, esta fase va de la mano con el cumplimiento de los acuerdos de servicio pactados con las demás unidades de negocio. Éstos deben ser revisados periódicamente para medir su cumplimiento y fijar si es necesario nuevos acuerdos que ayuden al desempeño de la organización.

De acuerdo con la última encuesta de la Compañía Deloitte Consulting LLP, miembro de la compañía Deloitte Touche Tohmatsu, del año 2015 en Latinoamérica, se muestra que en el acuerdo de nivel de servicio, se pueden pactar métricas de procesos y tiempo de servicio, como lo muestra la figura 11:

Figura 11. ¿Qué está incluido en sus acuerdos de nivel de servicio?



Fuente: (Deloitte Touche Tohmatsu, 2015).

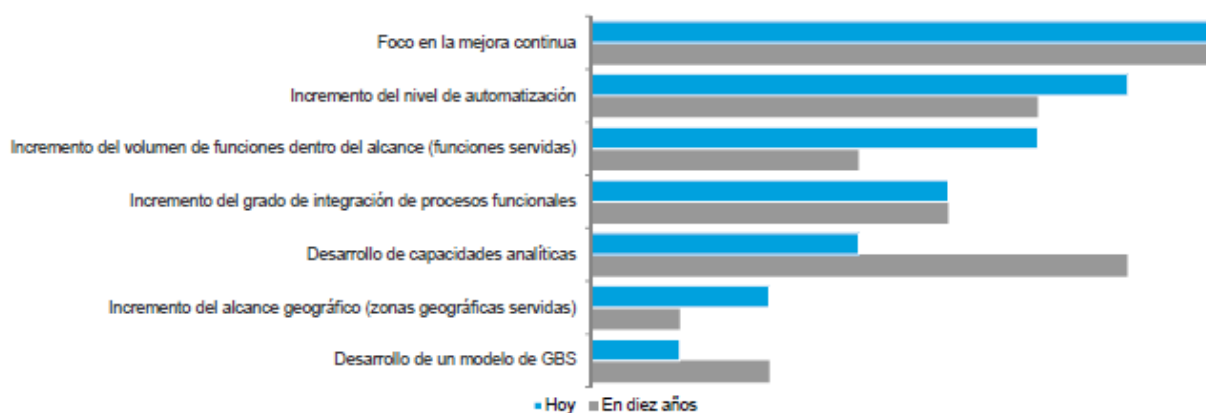
El equipo de trabajo del centro de servicios compartidos adquiere la habilidad y la destreza en las operaciones, sin embargo, para que sea sostenible en el tiempo, deben incorporarle análisis de la información que procesa, que garantice la calidad de información que estaría disponible para los usuarios finales. Asimismo, este equipo debe contar con capacitaciones permanentes que los mantengan actualizados en las normas y disposiciones, porque sólo si el personal es capacitado, puede mantener el mejor nivel en los servicios que presta el centro de servicios compartidos.

De ahí que para medir el desempeño del personal, debe ser a través de indicadores de gestión relacionados con el alto desempeño y enfocados siempre en la cultura de servicio, por lo tanto es importante mantener, retener y motivar a los mejores empleados. La medición de la productividad y, en consecuencia, el ahorro en costos, es el principal indicador de los centros de servicios compartidos.

Por lo anterior, si los centros de servicios compartidos son implementados como herramienta organizacional para alcanzar eficiencias operativas y ahorro en costos en una organización, debe reflejar tal desempeño y compararse en el mercado, para llegar a la conclusión que es competitivo frente a otras alternativas de servicio.

En la figura 12 se describe como foco de los centros de servicios compartidos, la mejora continua de los procesos, un alto nivel de automatización que permita productividad en éstos ya estandarizados y, por ende, poder asumir más funciones y demás análisis de la información que se procesa.

Figura 12. ¿Cuáles serán las prioridades estratégicas para las organizaciones de Servicios Compartidos Latinoamérica?



Fuente: (Deloitte Consulting, 2015).

En EPM la relación que se establece entre el centro de servicios compartidos y sus unidades estratégicas de negocios, no corresponde completamente a lo que en teoría debería ocurrir, ya que los procesos de apoyo no han sido trasladados completamente y algunas actividades aún se realizan en cada una de sus filiales. En otras palabras, esta organización no ha completado la

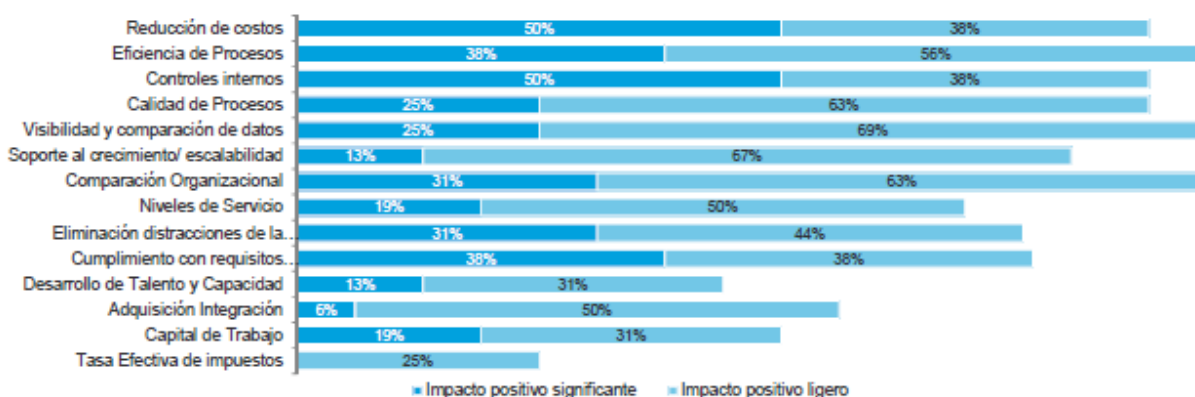
transición hacia lo que debería ser un centro de servicios compartidos, en el sentido estricto, lo que restringe las posibilidades de implementar diversos modelos de distribución de costos, y seguramente no ha permitido que la empresa reciba en su totalidad los beneficios de este modelo organizacional.

Por su parte, en el Éxito, este proceso ha sido completado en el sentido estricto, debido a que sus procesos ya estaban consolidados antes de su implementación, esto les ahorró tiempo, costos y capacitación de personal, lo que les permitió enfocarse en perfeccionar más que implementar, acelerando sus niveles de crecimiento, ya que todo el tiempo ha sido su estrategia de negocio: optimizó con dinámicas de innovación en los procesos de cadena de valor, desde el proveedor hasta el cliente, con metodologías de mejoramiento continuo. En un periodo de no más de cinco años, ha mostrado resultados muy positivos medidos en tiempo y productividad.

5.3 Beneficios

Entre los principales beneficios de implementar un centro de servicios compartidos, se cuenta la reducción de costos y controles, tal como lo muestra la figura 13:

Figura 13. Impacto positivo de los servicios compartidos



Fuente: (Deloitte Consulting, 2015).

De acuerdo con la última encuesta de la Compañía Deloitte Consulting LLP, miembro de la compañía Deloitte Touche Tohmatsu, del año 2015 en Latinoamérica, indica que los principales beneficios se mantienen desde la encuesta realizada en el año 2011, y son reducción de costos, eficacia en los procesos y en los controles internos, tendencia que es la misma que se ha obtenido a nivel global.

Fundamentalmente un centro de servicios compartidos trae beneficios como la estandarización de procesos, la reducción de costos, la productividad y la calidad de servicios, tal como se ha demostrado en el desarrollo de este trabajo académico profesional.

Los centros de servicios compartidos en la reducción de costos puede ser vista desde dos situaciones: casos donde están inmersos procesos de reestructuración, lo que significa que el personal debe ser el mejor, a cargo de la operatividad o continuar el personal de los procesos trasladados, y con el tiempo asumir otras funciones con valor agregado de análisis y de estrategia.

Los empleados alcanzan mayor eficiencia y efectividad gracias a que la automatización de los procesos los vuelve más ágiles, aumenta su productividad y sus indicadores de gestión. Asimismo, se adquiere buenas prácticas traducidas en procesos estandarizados, que permiten mayor control para la organización y toma de decisiones y, finalmente, se incrementa el enfoque de servicio al cliente con la prestación de servicios de calidad y un personal con gran habilidad para adaptarse al cambio y al trabajo en equipo.

5.4 Costos

Entre los costos más altos en la implementación de un centro de servicios compartidos como unidad de negocio, se encuentra la alta rotación de personal por ser altamente transaccional; ahora bien, cabe resaltar que para contrarrestar lo anterior y desestabilizar la productividad, se debe pensar en costos por retención del personal más calificado o definitivamente perderlo, y por esto incurrir además en costos de entrenamiento y curvas de aprendizaje que inevitablemente disminuye la eficiencia del personal y de la organización.

Para las unidades de negocio que entregan procesos, puede representar pérdida de control de la información, si no se cumplen con el acuerdo de nivel de servicio, en cuanto a los tiempos de entrega y calidad de la información, a la que venía acostumbrados cuando el proceso se encontraba en cada área y, por ende, en la toma de decisiones.

Regularmente estos centros que centralizan procesos de varias localizaciones deben, por las normatividad de cada país, dejar estructuras descentralizadas que pueden afectar el modelo. O también puede verse afectada la comunicación del centro con los usuarios de los otros países, en

cuanto a las limitaciones del idioma, se pierde el contacto directo y la atención inmediata de situaciones que afectan la operación.

Finalmente, los centros de servicios compartidos representan para la organización un reto de competitividad interna, por cuanto debe suplir las necesidades como área de apoyo a las demás unidades de negocio, y competitividad externa, porque debe estar a la vanguardia de otras alternativas de servicios.

6. Conclusiones

Los centros de servicios compartidos son entonces una unidad autónoma de negocios netamente transaccional y operativa, enfocada en la prestación de servicios de soporte a las demás unidades de negocio de la organización, creada para promover reducción de costos, estandarización de procesos y eficiencia operativa, dando a la organización ventajas competitivas.

Adoptar este modelo de negocios como herramienta estratégica de la organización, implica consolidar los procesos para servir a todos los usuarios y clientes de las demás áreas del negocio, permitiéndoles tomar decisiones ágiles y oportunas.

La tecnología en los centros de servicios compartidos es primordial por cuanto permite la automatización de los procesos, reducción en tiempo de ejecución, aumenta la productividad, lo que en consecuencia, requería menos personal para la prestación de los servicios, si éstos no son utilizados para otras actividades de mayor valor agregado.

El acuerdo de nivel de servicio (ANS) es el compromiso de los servicios que se prestarán en el centro de servicio compartidos a las demás unidades de negocio, el cual resulta clave a la hora de evaluar el cumplimiento del acuerdo y, fundamental, a la hora de tomar los correctivos para mejorar los servicios que suministra.

Una vez puesto en marcha el centro de servicios compartidos, debe estar en continua evolución y de mejoras prácticas que le permita ser eficiente, se evidencien las ventajas en los procesos para los cuales fue implementado y que, con el tiempo, sea un modelo competitivo dentro de la organización.

En la implementación de un centro de servicios compartidos, una adecuada gestión del cambio facilita que las personas que lo integran no sean un obstáculo, sino más bien sean flexibles a

estos cambios, en la adopción del modelo de negocios, se sientan motivados a hacer cada vez mejor su trabajo y, a su vez, faciliten la adaptación a la nueva cultura organizacional.

La sostenibilidad de este centro depende también del personal que lo conforma y soporta, por tanto, es muy importante que haya verdadera preocupación por éste, brindándole un buen clima laboral que lo motive a llevar a cabo todos los procesos con tranquilidad, al ser valorados y respetados.

Por último, el centro de servicios compartidos, como parte de una organización, debe contar con un departamento de gestión humana competente y humana, que diseñe estrategias de liderazgo, sensibilización, motivación y entrenamiento, generando un clima laboral óptimo para un área que demanda demasiado esfuerzo de las personas.

Referencias

- Acosta, F. (s.f). *Teoría del valor trabajo*. Recuperado el 22 de marzo de 2016 de:
(<http://www.puce.edu.ec/economia/efi/index.php/economia-internacional/12-teoria-clasica/58-teoria-del-valor-trabajo-adam-smith>).
- Alderete, Colombo, Di Stefano y Wade, (s.f.). *SIX SIGMA “o de como las pinzas y martillos se tornan tecnología de punta”*. Recuperado el 5 de junio de 2016 de:
(<http://200.16.86.50/digital/33/revistas/cse/sixsigma-six.pdf>)
- Bagán Celades, J. (2011). El futuro de los centros de servicios compartidos. (Spanish). *Estrategia Financiera*, 26(289), 54-59.
- Bergeron, B. (2002). *Essentials of shared services*. Hoboken (Nueva Jersey): John Wiley & Sons.
- Bohon, J. A. (2009). *Ventajas y desventajas del Outsourcing*. Recuperado el 23 de marzo de 2016, de: (<http://www.cnnexpansion.com/opinion/2009/07/30/ventajas-y-desventajas-del-outsourcing>).
- Cronista (2009). *Centros de servicios compartidos regionales. Una tendencia en ascenso en Latinoamérica*. Recuperado el 10 de mayo de 2016, de:
(<http://www.cronista.com/impresageneral/Centros-de-servicios-compartidos-regionales-Una-tendencia-en-ascenso-en-Latinoamerica-20090921-0006.html>).
- Deloitte Touche Tohmatsu (2009). *La dimensión del capital humano en servicios compartidos*. 104. Recuperado el día 11 de mayo de 2016, de:
<http://www2.deloitte.com/jp/en/pages/about-deloitte/articles/audit/audit.html>

Deloitte (2015). *Encuesta Global de Servicios Compartidos 2015. Situación de los centros en Latinoamérica y Argentina*. Recuperado el 11 de mayo de 2016 de: (<http://www2.deloitte.com/ar/es/pages/operations/articles/global-shared-services-survey.html>).

Deloitte (2015). *Global Shared Services Survey. Executive summary. Deloitte consulting LLp*. Recuperado el 11 de mayo de 2016 de: ([https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/mx/Documents/process-and-operations/Shared-Services/mx\(es-mx\)Folleto_Shared_Services2011.pdf](https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/mx/Documents/process-and-operations/Shared-Services/mx(es-mx)Folleto_Shared_Services2011.pdf)).

Ernst & Young (2011). *Driving Performance with Global Business Services*. UK. Recuperado el 12 de mayo de 2016 de: (<http://www.ey.com/GL/en/Services/Advisory/Drivingperformance-with-global-business-services-How-global-business-services-cantransform-your-business>).

Espinosa y López (2014). *Shared Services Organization*. Recuperado el 22 de marzo de 2016 de: (<http://scholar.google.es/scholar?hl=es&q=shared+services+organization&btnG=&lr=>).

Everis (2010). *Estudio Comparativo de los Modelos de Servicios de Soporte*. Recuperado el 6 de octubre de 2013, de: (<http://www.everis.com/spain/WCRepositoryFiles/Modelos%20de%20soporte.pdf>).

Ford, Henry (s.f.). *Henry Ford*. Recuperado el 22 de marzo de 2016, de: (<http://admon2tecnar.blogspot.com.co/2012/08/henry-ford-fue-un-pionero-en-el.html>).

Ge Reports Latinoamérica (2015). *GE apuesta al Centro de Operaciones Globales en Latinoamérica, sólo hay 5 en todo el mundo*. Recuperado el 23 de marzo de 2016 de: (<http://www.gereportslatinoamerica.com/post/113511330136/ge-apuesta-al-centro-de-operaciones-globales-en>).

Gestión del cambio organizacional (s.f.) *La Gestión del cambio*. Recuperado el 24 de marzo de 2016, de: (<http://todosobrecambiosorganizacionales.blogspot.com/>).

Gómez, D. R. (2006). *Modelos para la creación y gestión del conocimiento: una aproximación teórica*. Barcelona: Bellaterra.

Grupo Galgano (s.f.). *Introducción a la Metodología LEAN*. Recuperado el 5 de junio de 2016 de: (http://www.aec.es/c/document_library/get_file?p_l_id=33948&folderId=187613&name=DLFE-5732.pdf).

Hernández, A. (2011). Organizaciones flexibles: La respuesta a las necesidades que nos plantea el entorno para competir y crecer. (Spanish). *Capital Humano*, 24 (254), 84-88.

Kagelmann, U. (2001). *Shared Services alternative Organisations form. Am Beispiel der Finanzfunktion im multinationalen Konzern*, 1st Edition. Wiesbaden: Deutscher Universitätsverlag.

Kearney, A.T. (2004). *From Back-Office Function To Strategic Driver: Success through Shared Services*, A.T. Kearney Inc. Chicago, Illinois: A.T. Kearney Inc.

- La Voz de Houston, (s.f.). *Ventajas y desventajas de una estructura de organización burocrática*. Recuperado el 23 de marzo de 2016, de: (<http://pyme.lavoztx.com/culeson-las-ventajas-y-desventajas-de-una-estructura-de-organizacin-burocrtica-4932.html>).
- López, M.; Marulanda, C. & Isaza, G. (2011). Cultura organizacional y gestión del cambio y de conocimiento en organizaciones de Caldas. *Revista Virtual Universidad Católica del Norte*, (33), 117-139.
- Moreno, A. E. (2010). *Análisis de los componentes claves para la construcción de Centros de Servicios Compartidos*. Trabajo de Grado para optar por el título de Maestría en Administración con Énfasis en Gerencia Estratégica. Santiago de Cali. UNIVERSIDAD ICESI, Colombia. Recuperado el 11 de mayo de 2016 de: http://bibliotecadigital.icesi.edu.co/biblioteca_digital/bitstream/item/5424/1/TESIS_FINAL.pdf
- Motta, A. F. (2012). *Teorías administrativas*. Recuperado el 22 de marzo de 2016 de: (<http://andersonjm212teoriasadministrativas.blogspot.com.co/2012/02/frederick-taylor.html>).
- Naranjo, C. G. (s.f.). *El liderazgo en la gestión del conocimiento*. Recuperado el 5 de febrero de 2015 de: (http://www.umanizales.edu.co/publicaciones/campos/sociales/perspectivas_psicologia/html/revistas_contenido/revista10/Ellderazgoenlagestion.pdf).
- Novoa, R. (2012). *Centro de Servicios Compartidos, clave para la productividad*. Recuperado el 20 de marzo de 2016 de: (<http://www.inalde.edu.co/sala-de-prensa/articulos/detalle->

articulo/ic/centro-de-servicios-compartidos-clave-para-la-productividad/icac/show/Content/#sthash.tHd1HHHT.dpuf).

Pascale, R. (1991). "Managing on the Edge: How the Smartest Companies Use Conflict to Stay Ahead". Touchstone Books. Recuperado el 2 de marzo de 2016 de: (<http://www.gestiopolis.com/la-gestion-cambio/>).

Price Waterhouse Coopers, PWC, (2014). *Centros de Servicios compartidos (CSC) ¿Qué son?* Recuperado el 17 de mayo de 2016, de: (<https://www.pwc.com/mx/es/csc/archivo/2014-11-descripcion-csc.pdf>).

Sloan, A. P. (s.f.). *Desarrollo Organizacional*. Recuperado el 23 de marzo de 2016, de: (<http://www.theodinstitute.org/joomla/que-dicen-los-expertos-en-empresas-y-do/10-autores/187-sloan-alfred-p.html>).

Sue Danino, B. H. (2012). *Global Business Services Taking Business Support Functions on the Next Level*. ISG Information Services Group. Recuperado el 12 de octubre de 2013, de: (http://www.isg-one.com/knowledgecenter/whitepapers/private/papers/White_paper_-_Global_Business_Services.pdf).

Tabares, M. S., & Lochmuller, C. (2013). Propuesta de un espacio multidimensional para la gestión por procesos. Un estudio de caso. (Spanish). *Estudios Gerenciales*, 29(127), 222-230.

Vargas Casillas, L. (2014). *Liderazgo y competencias en una unidad de servicios compartidos*. (Doctoral dissertation). Queretaro, México.

- Wenderoth, M. (2011). Shared Services Within the Context of International Human Resource Management. Prabandhan: *Indian Journal of Management*, 4(7), 3-7.
- Wenderoth, M. H. (2014). *Four-Phase-Model for the Implementation of Shared Services*. Kovac, Dr. Verlag. Hamburg (Germany).
- Zamorano, L.A. (2014). *Centros de Servicios Compartidos y su evolución a Servicios Globales de Negocio*. Trabajo de grado. COLEGIO DE ESTUDIOS SUPERIORES DE ADMINISTRACIÓN. Bogotá. Colombia. Recuperado el día 23 de marzo de 2016 de: (file:///C:/Users/pc/Downloads/academico%2013%20%20tesis%20de%20grado%20(1).pdf).